RESEARCH HIGHLIGHT

April 2005

Socio-economic Series 05-010

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR COMMUNITY LAND TRUSTS IN CANADA

INTRODUCTION

Community Land Trusts (CLTs) have met with varying degrees of success in both Canada and the United States since their introduction as an affordable housing alternative. The goal of this External Research Program project was to identify the key factors that are instrumental in the success of a CLT. This was done by:

- profiling 12 CLTs across Canada and the United States
- demonstrating the range of CLT models available
- identifying the key challenges and successes CLTs are likely to experience
- sharing the key learnings each of the profiled CLTs has gained over time

COMMUNITY LAND TRUSTS

The U.S. Institute for Community Economics defines a CLT as "a non-profit corporation created to acquire and hold land for the benefit of a community and provide secure affordable access to land and housing for community residents." While CLTs have a long-standing tradition in Europe and the United States, the tradition is less established in Canada, with only a handful operating across the country.

CLTs offer a means of meeting the affordable housing and community development needs of low- to moderate-income households. They acquire land in the community—either by purchasing land directly or through donations of land, land and buildings, or money to purchase land. This land is held in perpetuity so that it can always be used for affordable housing. Access to this land is often limited to low- and moderate-income households and the non-profit organizations that serve them.

A number of key features distinguish CLTs from other initiatives that promote housing affordability. These include:

- Non-profit status: CLTs are non-profit organizations, incorporated either as a society or as a corporation. Several CLTs in Canada are registered charities.
- Democratic control: CLTs are typically formed at the grassroots level and controlled by their members.
- Ownership of land: CLTs retain ownership of the land, yet grant the right to use that land to third parties through long-term leasehold agreements. This structure allows the CLT to retain control over who has access to the land, and removes the land cost from the housing equation which enhances affordability.
- Perpetual affordability: CLTs ensure that housing remains affordable by limiting the resale value of the homes, maintaining control of all housing transactions, and retaining a portion of any appreciation on the house itself. These formulas are written into the leasehold agreements.

METHODOLOGY

The project used twelve case studies—eight from Canada and four from the United States—to identify and discuss the key success factors for a CLT. The source material for the case studies included a combination of surveys, communications with staff and/or proponents of each CLT, individual CLT's websites and other internet-based resources, published studies and documents. In addition to providing background information describing the history and operations of each CLT, the case studies showed that CLTs in both countries have evolved in various models to meet a number of local housing affordability needs.

Canada

CMHC SCHL
HOME TO CANADIANS

COMMUNITY LAND TRUST MODELS

The CLT is a flexible approach to affordable housing that has been used in a variety of communities, using different housing opportunities to meet a variety of community needs and goals. This flexibility has led to the evolution of various CLT models.

Co-operative CLTs

The goal of co-operative CLTs is to promote the long-term affordability of co-op housing and to help individual co-ops maintain their non-profit status. Case studies for this model included:

- Colandco Cooperative Homes Inc. – Toronto, Ontario
- Communauté Milton Parc – Montréal, Quebec
- Community Housing Land Trust Foundation – Vancouver, British Columbia

Key learnings from the case studies:

- The need for widespread support and buy-in from government and community stakeholders. Co-ops are often not overly eager to transfer title of their lands to the CLT. The complexity of the CLT model may also dissuade participation or support.
- A clear vision of the CLT objectives is necessary for ensuring commitment to this vision. The lack of a clear vision can create problems with securing buy-in from stakeholders to the goals of a CLT. Some CLTs invest in on-going education and outreach to maintain the commitment to a common vision.
- CLTs require credibility, both within the co-op sector itself and within the financial community. Strong credibility can enhance access to various levels of funding. Other supports for financial credibility include having a sound, sustainable financial model and/or a sustaining legal agreement.
- CLTs have greater potential within the co-op sector as a stewardship mechanism rather than as a development mechanism. Stewardship not only helps preserve the long-term affordability and non-profit status of co-ops, but also provides stability and allows networks to be built within the co-op sector.
- Co-op CLTs would benefit from an examination of options beyond the title-transfer model for ensuring perpetual affordability.

Lease-to-Own CLTs

Lease-to-own CLTs are premised on assisting low-income households move into homeownership. Such households pay a rental rate to the CLT over a given period of time after which they may choose to purchase the unit with a portion of the rent paid to date credited towards a down payment. The household takes ownership of the unit but continues to lease the land from the CLT through a long-term leasehold agreement.

Three examples of such CLTs are:

- Central Edmonton Community Land Trust – Edmonton, Alberta
- West Broadway Community Land Trust – Winnipeg, Manitoba
- Salt Spring Community Housing and Land Trust Society – Salt Spring Island, British Columbia

Key learnings from the case studies:

- Lease-to-own CLTs are a means of using affordable housing to promote community development and neighbourhood revitalization. The Edmonton and Winnipeg CLTs use a combination of grants and subsidies, donated skills, labour and materials to renovate substandard homes in the inner-city to house their members.
- The leasehold agreement is the key to ensuring the housing units remain affordable and accessible to low- and moderate-income households. The agreement typically sets out CLT control over housing transactions such as limits on the resale value of the home and/or a right-of-first-refusal on any sales, and stipulates the portion of the house appreciation remaining with the CLT.
- CLTs must develop a sustainable business model to remain viable. This includes maintaining affordable rental rates while covering ongoing operating costs. A CLT may be able to capitalize on good market timing and government support at their inception, but must be able to remain viable without support program funding.
- The lease-to-own model can be problematic in higher-cost centres. Households may not be able to contribute enough for a sufficient down payment even with affordable rental rates. Also, low-income households with long histories as renters may not possess the knowledge or attitude necessary to become successful homeowners.
- Lease-to-own CLTs are complex organizations that require substantial resources and technical expertise to set up. All three cases indicate that effective outreach is essential to build knowledge, credibility, and support for a CLT as an organization.
- Knowledge appropriate to Canadian CLTs needs to be developed and shared widely. The U.S. CLT model is not easily transferable to Canada.
- Municipal policies and zoning regulations may also act as barriers to the start-up of a CLT. Other such policy barriers include charitable status regulations and restrictions from Canada Revenue Agency (CRA) related to the unique ownership form of CLTs.

106-02967/

Facilitative CLTs

Facilitative CLTs bring together the tools and resources to provide affordable housing, but do not develop or manage housing on their land. Instead, the CLT partners with local groups possessing the organizational capacity, expertise and resources to successfully develop and manage housing projects. An example of this model is:

➢ Calgary Community Land Trust Society – Calgary, Alberta

Key learnings from this case study:

- This model allows the cost of the land to be separated from the cost of the home, making the housing more affordable and accessible to low- and moderate-income households.
- Obtaining charitable status from CRA, while a great success for a Canadian CLT, also presents a challenge in balancing sound business practices with community development goals.
- Incorporated in 2002, this CLT was able to capitalize on the experiences of other CLTs in Canada.

Other key CLT learnings

The case study on the dissolved Fonds Foncier Communautaire Benny Farm in Montréal, Quebec (FFCBF) reinforces how vital government and community support is for a CLT. Although some politicians indicated support for the FFCBF project at the outset, that support was not sufficient in the face of strong NIMBY (not-in-my-backyard) opposition from the community. As a Key lesson, it is essential to remember not to overlook the importance of community outreach to build support for a CLT, and to use a collaborative approach for resolving issues.

CONCLUSION

The limited tradition of CLTs in Canada often presents barriers and many CLTs find themselves working in isolation. Documenting the key learnings from current and past CLTs is one means of sharing the potential of this innovative approach to affordable housing.

Based on the collective learnings of the CLTs examined in this report, the following elements are essential for ensuring the success of CLTs in Canada:

- a sustainable business plan
- strong leadership and administration
- community support
- education and outreach
- community partnerships
- funding and capitalization
- capacity building
- a national network and technical assistance
- government support

Project Officers: Kamal Gupta, Tan Crombie

Consultant: Housing Strategies Inc.

This project was funded (or partially funded) by Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC) under the terms of the External Research Program (ERP), an annual research grant competition. The views expressed are the personal views of the author(s) and do not represent the official views of CMHC. For more information on the ERP, please visit the CMHC web site at **www.cmhc.ca** or contact the Project Officer, Responsive Programs by e-mail at erp@cmhc-schl.gc.ca, or by regular mail: Project Officer, Responsive Programs, External Research Program, Policy and Research Division, Canada Mortgage and Housing Corporation, 700 Montreal Road, Ottawa ON K1A 0P7.

To find more *Research Highlights* plus a wide variety of information products, visit our Web site at

www.cmhc.ca

or contact:

Canada Mortgage and Housing Corporation
700 Montreal Road
Ottawa, Ontario
K1A 0P7

Phone: 1 800 668-2642
Fax: 1 800 245-9274

OUR WEB SITE ADDRESS: www.cmhc.ca

Although this information product reflects housing experts' current knowledge, it is provided for general information purposes only. Any reliance or action taken based on the information, materials and techniques described are the responsibility of the user. Readers are advised to consult appropriate professional resources to determine what is safe and suitable in their particular case. Canada Mortgage and Housing Corporation assumes no responsibility for any consequence arising from use of the information, materials and techniques described.

63913

Avril 2005

Série socio-économique 05-010

FACTEURS INDISPENSABLES AU SUCCÈS DES FIDUCIES FONCIÈRES COMMUNAUTAIRES AU CANADA

INTRODUCTION

Les fiducies foncières communautaires (FFC) ont obtenu un succès variable au Canada et aux États-Unis depuis leur lancement à titre de solution de remplacement au logement abordable. Ce programme de subventions de recherche a pour objectif de définir les facteurs indispensables au succès d'une fiducie foncière communautaire au moyen des tâches suivantes :

- analyser 12 FFC au Canada et aux États-Unis
- décrire la gamme existante de modèles de fiducie
- relever les principaux enjeux et réussites que doivent vraisemblablement affronter les fiducies
- partager les principales leçons que chacune des FFC analysées ont tirées au fil du temps

LES FIDUCIES FONCIÈRES COMMUNAUTAIRES

Le U.S. Institute for Community Economics donne la définition suivante d'une FFC : « une société sans but lucratif créée dans le but d'acquérir un terrain et de le conserver pour le bénéfice d'une collectivité et de fournir aux résidents de la collectivité un accès sûr et abordable au terrain et au logement ». Les FFC sont déjà une tradition bien établie en Europe et aux États-Unis, mais elles sont moins courantes au Canada, où l'on en compte seulement quelques-unes en fonctionnement dans tout le pays.

Les FFC offrent la possibilité de répondre aux besoins en logements abordables et en aménagement communautaire des ménages à revenu faible et modéré. La FFC fait l'acquisition du terrain dans la collectivité, en achetant directement le terrain ou en recevant un don de terrain, de terrain et d'immeubles ou de fonds consacrés à l'achat du terrain. Ce terrain est détenu à perpétuité afin qu'il soit toujours utilisé pour le logement abordable. Son utilisation est souvent réservée aux ménages à revenu faible et modéré et aux organismes sans but lucratif qui les desservent.

Un certain nombre de caractéristiques essentielles distinguent les FFC des autres initiatives qui mettent en valeur l'abordabilité du logement. Ce sont notamment :

- L'état sans but lucratif : les FFC sont des organismes sans but lucratif, incorporés en société ou en corporation. Plusieurs FFC canadiennes sont des organismes de charité enregistrés.
- Contrôle démocratique : les FFC sont normalement créées à l'échelon de la collectivité et contrôlées par leurs membres.
- Propriété du terrain : les FFC conservent la propriété du terrain, mais elles en accordent le droit d'utilisation à des tierces parties, par le biais de contrats de tenures à bail à long terme. Cette structure permet à la FFC de continuer de contrôler les personnes utilisant le terrain, d'éliminer le coût du terrain de l'équation du logement et de rendre celui-ci plus abordable.
- Abordabilité perpétuelle : les FFC veillent à ce que les logements restent abordables en limitant la valeur de leur revente, en maintenant le contrôle de toutes les opérations de logement et en conservant une partie de toute plus-value sur le logement. Ces formules sont inscrites dans les contrats de tenures à bail.

MÉTHODE

Dans ce projet on a étudié douze études de cas, huit du Canada et quatre des États-Unis, dans le but de définir et de discuter les principaux facteurs de succès d'une FFC. Les données initiales relatives aux études de cas comprenaient à la fois des enquêtes, des communications avec le personnel et/ou les proposants de chaque FFC, les sites Web individuels des FFC et d'autres ressources offertes par Internet, ainsi que les études et les documents publiés. En plus de produire de l'information générale sur l'historique et le fonctionnement de chaque FFC, les études de cas ont indiqué que les FFC ont évolué en divers modèles dans les deux pays dans le but de répondre à un certain nombre de besoins locaux sur le plan de l'abordabilité du logement.

MODÈLES DE FIDUCIES FONCIÈRES COMMUNAUTAIRES

La FFC constitue une méthode flexible en matière de logement abordable qui a été utilisée dans toutes sortes de collectivités, en faisant appel à différentes possibilités pour répondre à toutes sortes de besoins et d'objectifs communautaires en matière de logement. Cette flexibilité a mené à l'évolution de divers modèles de FFC.

Fiducies foncières communautaires pour les coopératives

Les fiducies foncières pour les coopératives ont pour objectif de promouvoir l'abordabilité à long terme du logement coopératif et d'aider les coopératives individuelles à maintenir leur état sans but lucratif. Les études de cas pour ce modèle comprenaient :

- Colandco Cooperative Homes Inc., à Toronto (Ontario)
- Communauté Milton Parc, Montréal (Québec)
- Community Housing Land Trust Foundation, à Vancouver (Colombie-Britannique)

Principales leçons tirées des études de cas :

- La nécessité d'obtenir un large soutien et l'approbation du gouvernement et des groupes d'intérêt de la collectivité. Souvent les coopératives ne souhaitent pas transférer le titre de leur terrain à la FFC. La complexité du modèle de FFC pourrait également dissuader toute participation ou soutien.
- Une vision claire des objectifs de la FFC est indispensable pour s'assurer de l'importance accordée à cette vision. Si elle manque, les groupes d'intérêt pourraient ne pas approuver les objectifs d'une FFC. Certaines investissent dans l'éducation permanente et l'extension des services afin de maintenir l'engagement à une vision commune.
- Les FFC doivent être crédibles, tant au sein du secteur coopératif que dans les milieux financiers. Une forte crédibilité peut améliorer l'accès à divers niveaux de financement. Un modèle financier sain et durable et/ou un accord juridique permanent sont d'autres moyens de renforcer la crédibilité financière.
- Au sein du secteur des coopératives, les FFC ont un plus grand potentiel à titre de mécanisme de gérance que de moyen d'aménagement. La gérance préserve non seulement l'abordabilité et l'état sans but lucratif à long terme des coopératives, mais elle fournit aussi de la stabilité et permet d'établir des réseaux au sein du secteur communautaire.
- L'examen d'options autres que celles de modèle de transfert de titre serait à l'avantage des FFC pour assurer l'abordabilité perpétuelle.

FFC avec bail de location-achat

Les FFC avec bail de location-achat sont fondées sur le principe d'aider les ménages à faible revenu à devenir propriétaires. Ces ménages versent un loyer à la FFC pendant une période de temps donnée, après quoi ils ont la possibilité d'acheter le logement en utilisant une partie des montants de loyer qu'ils ont versés jusqu'à présent, à des fins de mise de fonds. Le ménage prend possession du logement mais continue de louer le terrain de la FFC, en signant un contrat de tenure à bail à long terme.

Voici trois exemples de ce genre de FFC :

- Central Edmonton Community Land Trust – Edmonton (Alberta)
- FIC West Broadway Community Land Trust – Winnipeg (Manitoba)
- Salt Spring Community Housing and Land Trust Society – Salt Spring Island (Colombie-Britannique)

Principales leçons tirées des études de cas :

- Les FFC avec bail de location-achat sont le moyen d'utiliser le logement abordable afin de promouvoir le développement communautaire et la revitalisation des quartiers. Les FFC d'Edmonton et de Winnipeg recourent à une combinaison de subventions, de contributions, de dons de compétences, de main-d'œuvre et de matériaux afin de rénover des maisons du centre-ville qui ne répondent pas aux normes et d'y loger leurs membres.
- Le contrat de tenure à bail est l'élément essentiel pour veiller à ce que les logements restent abordables et à la disposition des ménages à revenu faible et modéré. La convention énonce normalement le contrôle qu'exerce la FFC sur les opérations de logement, notamment les restrictions liées à la valeur de revente de la maison et/ou du droit de préemption sur toutes les ventes et stipule la partie de la plus-value de la maison que conserve la FFC.
- Pour rester viables, les FFC doivent élaborer un modèle de fonctionnement durable. Celui-ci comprend le maintien de loyers abordables tout en permettant de couvrir les frais de fonctionnement. Une FFC peut tirer parti d'un marché favorable et du soutien du gouvernement dès sa création, mais elle doit être capable de demeurer viable sans recevoir de fonds d'aide du programme.
- Le modèle de bail de location-achat peut poser problème dans les centres où les coûts sont élevés. Les ménages peuvent ne pas pouvoir verser une mise de fonds suffisante, même avec des loyers abordables. En outre, les ménages à faible revenu qui ont longtemps été locataires ne possèdent pas toujours les connaissances ou l'attitude nécessaires pour devenir des propriétaires responsables.
- Les FFC avec bail de location-achat sont des organisations complexes dont la mise sur pied exige d'importantes ressources et expertise technique. Dans les trois cas mentionnés, on constate qu'une prise de contact efficace est essentielle pour qu'une FFC acquière savoir-faire, crédibilité et soutien à titre d'organisme.
- Des connaissances adaptées aux besoins des FFC canadiennes doivent être développées et largement diffusées. Le modèle de FFC américaine n'est pas facilement transférable au Canada.
- Les lignes de conduite municipales et les règlements de zonage peuvent aussi entraver la création d'une FFC. D'autres obstacles de ce genre comprennent les règlements de statut d'organisme de bienfaisance et les restrictions de l'Agence du revenu du Canada connexes au modèle de propriété des FFC.

FFC assurant des services de soutien

Les FFC assurant des services de soutien regroupent les outils et les ressources nécessaires pour fournir des logements abordables, mais elles ne créent et ne gèrent pas de logements sur leur terrain. Les FFC s'associent plutôt à des organismes locaux possédant la capacité organisationnelle, l'expertise et les ressources nécessaires pour aménager et gérer des ensembles de logement. Citons notamment comme exemple de ce modèle :

- la société de fiducie immobilière pour le bénéfice de la collectivité de Calgary (Alberta)

Principales leçons tirées de cette étude de cas :

- Ce modèle permet de différencier le coût du terrain du coût de la maison, ce qui rend le logement plus abordable et accessible aux ménages à revenu faible et modéré.
- L'obtention du statut caritatif de l'Agence du revenu du Canada est une grande réussite pour une FFC, mais aussi un défi pour équilibrer de saines pratiques d'affaires avec les objectifs d'aménagement de la collectivité.
- Incorporée en 2002, cette FFC a pu tirer parti de l'expérience des autres FFC canadiennes.

Autres principales leçons tirées des FFC

L'étude de cas relative au Fonds Foncier Communautaire Benny Farm à Montréal (Québec) (FFCBF), qui a été dissous, vient renforcer le fait que le soutien du gouvernement et de la collectivité est crucial pour une FFC. Même si au départ les politiciens ont manifesté leur soutien au projet de la FFCBF, il s'est avéré insuffisant face au fort sentiment d'opposition PDMC (pas dans ma cours) de la part de la collectivité. Comme leçon principale, il est essentiel de retenir qu'il ne faut pas négliger l'importance de prendre contact avec la collectivité pour obtenir l'appui nécessaire à la mise en place d'une FFC, et que la résolution des problèmes doit se faire au moyen d'une méthode collaborative.

CONCLUSION

La tradition restreinte des FFC au Canada présente souvent des obstacles et de nombreuses FFC œuvrent en isolation. L'un des moyens de faire connaître le potentiel de cette méthode novatrice de logement abordable consiste à recueillir les principales leçons tirées des FFC actuelles et passées.

Les leçons collectives tirées des FFC, qui ont été examinées dans ce rapport, permettent de dresser la liste suivante des éléments indispensables à la réussite des FFC au Canada :

- un plan d'affaires durable
- un leadership et une administration solides
- le soutien de la collectivité
- l'éducation et l'extension des services
- les partenariats communautaires
- le financement et la capitalisation
- le développement des compétences
- un réseau et une aide technique à l'échelon national
- le soutien du gouvernement

Agents de projets : Kamal Gupta, Tan Crombie

Consultant : Housing Strategies Inc.

Ce projet a été réalisé (ou : réalisé en partie) grâce au soutien financier de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dans le cadre de son Programme de subventions de recherche, subventions qui sont octroyées au terme d'un concours annuel. Les idées exprimées sont toutefois celles de l'auteur (ou : des auteurs) et ne représentent pas la position officielle de la SCHL. Pour en savoir plus sur ce programme, visitez le site Web de la SCHL à **www.schl.ca** ou communiquez avec l'agent de projets, Recherche d'initiative privée, par courriel, à erp@cmhc-schl.gc.ca, ou par la poste à : Agent de projets, Recherche d'initiative privée, Programme de subventions de recherche, Division de la recherche et des politiques, Société canadienne d'hypothèques et de logement, 700 chemin de Montréal, Ottawa (Ontario) K1A 0P7.

Pour consulter d'autres feuillets *Le Point en recherche* et pour prendre connaissance d'un large éventail de produits d'information, visitez notre site Web à

www.schl.ca

ou communiquez avec la

Société canadienne d'hypothèques et de logement
700, chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0P7

Téléphone : 1 800 668-2642
Télécopieur : 1 800 245-9274

NOTRE ADRESSE SUR LE WEB : www.schl.ca

Bien que ce produit d'information se fonde sur les connaissances actuelles des experts en habitation, il n'a pour but que d'offrir des renseignements d'ordre général. Les lecteurs assument la responsabilité des mesures ou décisions prises sur la foi des renseignements contenus dans le présent ouvrage. Il revient aux lecteurs de consulter les ressources documentaires pertinentes et les spécialistes du domaine concerné afin de déterminer si, dans leur cas, les renseignements, les matériaux et les techniques sont sécuritaires et conviennent à leurs besoins. La Société canadienne d'hypothèques et de logement se dégage de toute responsabilité relativement aux conséquences résultant de l'utilisation des renseignements, des matériaux et des techniques contenus dans le présent ouvrage.

63914